



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

Relacionamentos Organizacionais na Bovinocultura de Corte Orgânica do Pantanal Sul

MARCOS JOSÉ DE ALMEIDA MATIAS

Universidade de São Paulo

marcosmatias@usp.br

ROGÉRIO CERÁVOLO CALIA

calia@usp.br

DENISE BARROS DE AZEVEDO

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

deniseazevedo1972@gmail.com

Relacionamentos Organizacionais na Bovinocultura de Corte Orgânica do Pantanal Sul

RESUMO

A abordagem de relacionamentos organizacionais vem se configurando como objeto de estudos em administração por apontar caminhos para o alcance e manutenção da competitividade organizacional. Com esse enfoque, o presente artigo tem como objetivo identificar as influências e as configurações dos relacionamentos organizacionais na bovinocultura de corte orgânica do Pantanal Sul (Mato Grosso do Sul). Para o alcance do objetivo, essa pesquisa foi predominantemente de natureza qualitativa e o método utilizado foi um estudo de caso na Associação Brasileira de Produtores Orgânicos (ABPO), associação credenciada na produção de carne orgânica. Os dados utilizados foram obtidos de fontes primárias, gerados principalmente por entrevistas semiestruturadas, com três diretores da ABPO, e por fontes secundárias a partir de documentos e relatórios da organização. Os resultados apontam que a bovinocultura de corte orgânica, praticada pela ABPO, se vale de relacionamentos organizacionais para assim se tornar, em determinados aspectos, mais sólida no mercado, pois determinadas parcerias auxiliam no prognóstico de eventos futuros e proporcionam vantagens que adaptam estrategicamente a associação ao mercado.

Palavras-Chave: Relacionamentos organizacionais; Parcerias; Bovinocultura de Corte Orgânica.

Organizational Relationships in Organic Beef Cattle South Pantanal

ABSTRACT

The approach of organizational relationships is shaping up as the subject of studies in management for pointing out ways to achieve and maintain organizational competitiveness. With this approach, this article aims to identify the influences and settings of organizational relationships in organic beef cattle South Pantanal (Mato Grosso do Sul). To reach the goal, this research was mainly qualitative and the method used was a case study in the Brazilian Association of Organic Producers (ABPO), accredited association in the production of organic meat. The data used were obtained from primary sources, mainly generated by semi-structured interviews with three directors of ABPO, and secondary sources from documents and the organization reports. The results show that the organic beef cattle, practiced by ABPO, relies on organizational relationships so as to become, in certain respects, more solid in the market because certain partnerships help in predicting future events and provide benefits that strategically fit the association the market.

Keywords: Organizational Relationships; Partnerships; Organic beef cattle.

1. INTRODUÇÃO

Os relacionamentos organizacionais têm um crescimento considerável desde o final da década de 1990, em diversos setores produtivos, e abordam questões de desenvolvimento internacional (REED; REED, 2009), de biodiversidade (VISSEREN-HAMAKERS et al., 2010) até questões referentes às alterações climáticas (BÄCKSTRAND, 2008).

De acordo com Balestrine e Verschoore (2009) a questão de redes de cooperação interorganizacional adquire cada vez mais relevância na pauta dos estudos das organizações brasileiras, tanto por estar inseridas no âmbito dos estudos organizacionais contemporâneos, como por sua importância na dimensão econômica e social.

Uma vez que esses relacionamentos organizacionais de parcerias ou cooperação buscam melhorias na capacidade das relações de interdependências das organizações, como uma tentativa de melhorar a eficácia organizacional. Isso, por si só, faz da formação da relação de cooperação uma alternativa frente aos desafios impostos pelo mercado (EBERS, 1997).

Especialmente em cadeias agroalimentares mundiais, os relacionamentos organizacionais surgem na expectativa de melhor gerir as dificuldades do setor (BATIE, 2008; PETERSON, 2009), e também para a implementação da sustentabilidade dentro dessas cadeias, uma vez que abordam a degradação ambiental, as más condições de trabalho e o empobrecimento de pequenos produtores (SCHOUTEN; GLASBERGEN, 2011; FUCHS et al. 2011; DENTONI; PETERSON, 2011).

Em relação à cadeia da bovinocultura de corte temos que a mesma é criticada pelas externalidades negativas da atividade, como, por exemplo: a degradação dos sistemas ambientais, degradação do solo, a poluição dos recursos hídricos, as emissões de gases de efeito estufa (GEE), além de suas contribuições para o excesso de oferta de nutrientes em áreas com alta densidade de animais e dos baixos padrões de bem-estar dos animais (JANSEN; VELLEMA, 2004).

Os estudos da cadeia da bovinocultura de corte se fazem mais relevantes da mesma forma que observamos a importância desse setor na economia brasileira. Em 2014 o Brasil manteve a liderança do mercado de carne bovina mundial, ao bater novo recorde de exportações para o primeiro semestre, atingindo um faturamento de US\$ 3,404 bilhões e volume negociado de 762 mil toneladas, tendo como destino mais de 135 mercados, sendo o principal deles a Rússia (ABIEC, 2015).

Outro ponto relevante é que a pecuária bovina extensiva é prática no Brasil, e com isso nos deparamos com uma degradação que atinge, só no estado de Mato Grosso do Sul, cerca de oito milhões de hectares de áreas com pastagem. Esses números reforçam a preocupação por um desenvolvimento sustentável, especialmente, como no caso do bioma Pantanal (ABPO, 2015).

No entanto, notamos que já existe uma preocupação com esse bioma, quando observamos um estudo coordenado pela WWF-Brasil, em 2011, o qual confirma que a região do pantanal se opõe à realidade de degradação de áreas de pastagens, uma vez que 87% das áreas de vegetação nativa do pantanal ainda permanecem intactas, totalmente preservadas (ABPO, 2015).

Esse fato sugere, de modo geral, que a bovinocultura de corte orgânica que é praticada na região tem sido eficiente na conservação do bioma pantanal, e por esse fato se faz necessário verificar as evidências relativas à extensão dos relacionamentos organizacionais existentes na bovinocultura de corte orgânica do Pantanal Sul (MS).

Dessa forma, este artigo centra-se em algumas das questões deste debate, tendo como objetivo identificar as influências e as configurações dos relacionamentos organizacionais na bovinocultura de corte orgânica do Pantanal Sul (Mato Grosso do Sul).

Portanto, por se tratar de uma questão ampla, foi necessário delinear o suporte teórico, sendo que o conceito de relacionamentos organizacionais, apresentado nesse artigo, está ligado com a noção de parceria e redes interorganizacionais.

2. RELACIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS: CONCEITOS E FORMAS

A palavra rede vem do latim *retis*, que significa teia, tratando-se de um entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido de malha aberto. O termo vem ganhando novos significados, entre eles a relação de pessoas e organizações que mantêm contato entre si com um objetivo comum (RODRIGUES, 2006).

No entendimento de Oliver (1990) redes são transações, fluxos e ligações relativamente constantes que ocorrem entre e no meio de uma ou mais organizações em seus ambientes. Sob este enfoque, segundo Inojosa (1999), cada vez mais, as instituições formalizadas como figuras jurídicas de direito público ou de direito privado tem encontrado limitações em alcançar seus objetivos mais gerais. Sendo assim, as redes surgem como uma solução administrativa para estes problemas, pois de acordo com o autor a rede é uma parceria voluntária para alcançar um propósito comum.

Para o entendimento de Cândido e Abreu (2000) rede organizacional é uma estrutura não rigorosa e composta por atividades de valor agregado e, geralmente, introduzem novos elementos e materiais que surgem para auxiliar as organizações em suas limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira.

Nesse sentido, ressalta-se que para Inojosa (1999), existem dois tipos de redes em relação ao foco de atuação: as redes de compromisso social e as redes de mercado. As redes de mercado são aquelas em que os parceiros se unem em função da produção e apropriação de um bem ou serviço que faz parte da finalidade de sua existência, visando à complementaridade ou à potencialidade dos parceiros face ao mercado. As relações são preteridas pelos interesses do mercado, oscilando entre cooperação e competição.

Já as redes de compromisso social articulam-se a partir de uma ideia-força, tendo como foco as questões sociais, pois visam complementar a ação do Estado ou, até mesmo, suprir a sua ausência no equacionamento dos problemas sociais. As relações nascem e se fortalecem por meio de uma visão comum sobre a sociedade ou da necessidade de uma ação solidária. Possuem como desafio a demanda por estratégias de mobilização constante das parcerias e de reedição (INOJOSA, 1999).

Para Cândido e Abreu (2000), as redes possuem formas de acordo com o Quadro 1, Formas de Redes, apresentado a seguir.

FORMAS EM REDES	CARACTERÍSTICAS
Bilateralidade / Multilateralidade	Quando envolve dois ou mais elementos, respectivamente.
Homogeneidade / Heterogeneidade	Quando existem diferenças mais ou menos acentuadas entre os componentes da Rede.
Formalidade / Informalidade	Quando envolve ou não um conjunto de normas, regras e procedimentos preestabelecidos.
Estática / Dinâmica	Quando é mais ou menos influenciada pelas forças ambientais, criando, conseqüentemente certo grau de convivência com as mudanças.

Fonte: elaborado pelo pesquisador com base em Cândido e Abreu (2000).

Para o entendimento de Ayres (2002) as redes se articulam de duas formas: sistemáticas e, pontuais. De acordo com o autor, as articulações sistemáticas, definidas a partir de demandas estratégicas e consensos dos participantes, surgem naturalmente quando os integrantes da rede possuem clareza dos objetivos da mesma e do benefício concreto de sua participação.

Já as articulações pontuais surgem por meio do crescimento do fluxo de informações entre os integrantes. São baseadas mais nos laços e afinidades dos participantes do que nas estratégias do grupo. Essas articulações, em geral, se dão em bases operacionais e há casos em que são desconhecidas pela alta gerência das organizações participantes da rede, de curta duração e, essencialmente, para o cumprimento de objetivos e necessidades pontuais (AYRES, 2002). No entanto, vale ressaltar que, segundo o mesmo autor, estas articulações não são contraditórias e não obedecem a uma ordem de prioridade na rede.

2.1 As Funcionalidades das Relacionamentos Organizacionais

De acordo Podolny e Page (1998), existem diversas pesquisas que buscam destacar a funcionalidade das redes organizacionais, nas quais sociólogos e pesquisadores organizacionais alegam que as formas de rede permitem que as empresas participantes aprendam novas habilidades ou adquirirem conhecimento, ganham legitimidade, melhoraram o desempenho econômico.

Para Hamel (1991), há duas maneiras pelas quais as redes organizacionais podem promover a aprendizagem. Primeiro, as organizações podem incentivar a aprendizagem, promovendo a rápida transferência de partes de informações. Nesta visão, os nós de rede são canais. De acordo com o mesmo autor, esta talvez seja a maneira mais explícita de examinar como as redes de colaboração promovem às organizações participantes a oportunidade de internalizar habilidades de outra organização parceira.

Nesse sentido Powell e Brantley (1992) afirmam que em vez de simplesmente facilitar a transferência de informações entre os dois nós, a existência de uma relação de troca duradoura pode produzir novos conhecimentos e, como efeito, a rede torna-se um ambiente de inovação; e esse ambiente permite um rápido acesso às novas tecnologias através dos seus canais de informação, uma vez que ao acentuar a amplitude da informação criam-se condições para promover inovações, através de diferentes lógicas e novas combinações de informações.

Em funções desempenhadas pela forma de organização de rede elaboração, é importante mencionar os benefícios econômicos diretos desta forma, em termos de custos e de qualidade. Williamson (1991) menciona que as redes desenvolvem uma alternativa para a redução das ações oportunistas, em razão dos menores custos de transação (contratuais e burocráticos).

De acordo com Perrow (1998), uma rede organizacional configura-se como o desenho organizacional mais recomendado para gerar relações sociais vantajosas, por permitir experiências de auxílio mútuo, e por promover uma discussão aberta entre os participantes, tanto dos problemas quanto das oportunidades que envolvem os seus negócios.

De acordo com Azevedo (2010), a organização pode ser vista como um nexo de relacionamento entre a organização e os vários *stakeholders* que possuem os mesmos interesses. E, a ideia da sustentabilidade no longo prazo da organização é dependente da cooperação de todos os atores envolvidos com a organização. Além disso, as organizações podem estabelecer relacionamentos com outras organizações para obter benefícios e contribuir para da sociedade onde a organização está inserida.

De acordo com a mesma autora, atualmente já nos deparamos com mudanças de postura do agronegócio, sendo sinalizada a formação de redes coletivamente baseadas no diálogo e na formação de redes sustentáveis.

E esses arranjos propositais de longo prazo entre organizações distintas, as redes, proporcionam para as organizações ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente a seus competidores fora da rede (JARILLO, 1998).

Vale ressaltar que ao participarem de uma rede, as organizações podem garantir uma maior legitimidade nas suas ações e maior importância em seu contexto institucional, uma vez que adquire maior crédito e reconhecimento por parte do público (POWELL; BRANTLEY, 1992).

Pode-se dizer que as redes interorganizacionais atuam a partir da confiança e reciprocidade entre os parceiros, para que dessa forma ocorra o acesso e compartilhamento de recursos de forma sinérgica, e com isso aumentar as suas capacidades de competir (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2002).

Nesse sentido, ressalta-se que a formação de parcerias estratégicas envolve organizações que disponibilizam recursos complementares para suprir carências técnicas e de mercado. Nessa parceria, há a troca de ativos tangíveis e intangíveis que podem proporcionar novas competências, e até mesmo induzir as organizações a um estágio de desempenho superior ao existente anteriormente (ZAWISLAK, 2000).

Sendo que as possibilidades de aprendizagem podem ocorrer por intermédio da interação e das práticas rotineiras de colaboração (POWELL, 1998), do desenvolvimento de habilidades coletivas e de competências, ou mesmo por meio de processos conjuntos de adaptação às exigências socioeconômicas (KRAATZ, 1998).

Os pesquisadores e os gestores reconhecem cada vez mais que os desafios, para se alcançar uma produção sustentável, não podem ser resolvidos através de métodos tradicionais, e de formas lineares de produção de conhecimento (CORNELL et al., 2013). A complexidade está na interconexão dos problemas para praticar a sustentabilidade e a capacidade encorajar e incluir uma diversidade de partes interessadas nos processos de resolução desses problemas (MCNIE, 2007), e assim incluir diferentes valores e fontes de conhecimento.

Com a participação dos interessados a ênfase do conhecimento científico tradicional está cada vez mais confrontando com outras formas de conhecimento (EDELLENBOS et al., 2011), oriundas de representantes do setor privado e da sociedade civil. Embora o conhecimento a partir desses atores diferem em natureza, há uma integração desses diferentes tipos de conhecimento.

Acredita-se que se cria benefícios exclusivos para a tomada de decisão e o desenvolvimento de decisões socialmente mais justas, quando há uma melhor identificação dos problemas, e uma melhor ligação dos conhecimentos para a ação (LEE et al., 2014). Este processo de integração do conhecimento é comumente denominado como produção de conhecimento comum.

As parcerias implicam, explicitamente, no envolvimento dos atores de diferentes setores (estado, mercado e sociedade civil). Portanto, se espera que esses diferentes setores a serem envolvidos em parcerias produzam conhecimentos. Uma vez que as parcerias são também caracterizadas pelo seu modo de colaboração horizontal (BITZER et al., 2012), e os diferentes setores podem adquirir conhecimento, em igualdade, sem exigências de um centro de comando ou domínio (GLASBERGEN, 2011).

No entanto, entende-se que a produção de conhecimento integrativa com o reconhecimento e uso de diferentes fontes de conhecimento não é um processo espontâneo. Dessa forma, inicialmente, a produção do conhecimento em parcerias necessita ser gerenciada, uma vez que o conhecimento não se manifesta como um pacote pronto que pode ser facilmente transmitido ou reconhecido pelo seu valor, ou seja, o conhecimento requer uma interação significativa (PONTE; CHEYNS, 2013).

Essa interação pode ser gerenciada através de métodos de diálogo, com uma averiguação conjunta ou através do envolvimento de um mediador de conhecimento. Do

mesmo modo, a presença de mediação entre os atores (LEE et al, 2014) são fatores chave no bom funcionamento das relações das organizações, uma vez que gestores de organizações diferentes têm maneiras diferentes de trabalho, perspectivas diferentes sobre a questão abordada, além de interesses e relações de poder.

Sendo assim, para atingir a produção conjunta de conhecimento, estas diferenças devem ser consideradas e ligadas de forma significativa. O principal objetivo da parceria é a gestão de conhecimento e um reconhecimento da produção do conhecimento como uma das funções da parceria. Pois, a construção de algo novo só poderá ser produzida através do resultado do trabalho conjunto e dos esforços para integrar diferentes tipos de conhecimento (MARLOWE et al., 2011).

E, temos na bovinocultura orgânica um sistema de produção que pressupõe uma preocupação clara com a busca de harmonia entre o meio ambiente e a produção, conforme preocupação da sociedade através de diálogos.

3. METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso, que de acordo com Yin (2010), responde questões do tipo “como” e “por que”, sendo essa uma estratégia adequada na busca de entendimento dos processos ligados a determinado aspecto, nesse caso, compreender as redes organizacionais existentes na pecuária orgânica do pantanal sul matogrossense.

O estudo de caso único foi desenvolvido na Associação Brasileira de Produtores Orgânicos (ABPO), localizada em Campo Grande-MS. A ABPO foi criada em 2003, por pecuaristas da região do Pantanal Sul (MS), com o objetivo de sistematizar sua produção para atender aos requisitos da Pecuária Orgânica Certificada pelo Instituto Biodinâmico – IBD.

Atualmente, a ABPO é composta por um Presidente; Vice-presidente; Diretor Financeiro, Diretor de Fundo; Conselheiro Fiscal; Secretaria, envolvendo sete associados ativos, totalizando uma área aproximada de mais de 90 mil hectares, e ainda com 15 mil hectares em processo de certificação. Em 2012, o número de animais abatidos, oriundos dos associados da ABPO, foi em torno de 4200 cabeças, em média 80 animais/semana.

A amostra da pesquisa contou com a direção da ABPO, totalizando três entrevistas realizadas, a partir de um roteiro semiestruturado, e para garantir o sigilo dos mesmos, os seus nomes foram codificados, sendo representados como: E1, E2, E3. O mesmo foi realizado com as organizações identificadas como parceiras, sendo representadas como: O1 à O14.

A pesquisa de campo foi realizada nos meses de agosto, setembro e outubro de 2013, sendo adotadas múltiplas fontes de coletas de dados: as entrevistas; e documentos relacionados às parcerias existentes (registros históricos, estatuto da organização, Protocolo Interno, vídeo institucional, projetos de trabalho, *home page* da própria ABPO, relatórios internos, atas, diagnóstico socioambiental).

A análise de conteúdo aconteceu separadamente, com cada documento e com cada entrevista, em um primeiro momento e, comparativamente, em um segundo momento da análise, confrontando-se os dados das entrevistas, dos documentos e da pesquisa bibliográfica (BARDIN, 2002).

Para alcançar o objetivo proposto foi utilizado para a configuração dos relacionamentos organizacionais existentes, primeiramente, foram identificadas as parcerias e em seguida a partir dos conceitos propostos por Cândido e Abreu (2000) apresentados no Quadro 1, e dos conceitos de Ayres (2002), foram identificadas as formas e articulações desses relacionamentos organizacionais bem como suas influências na produção sustentável.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

No Brasil, há cerca de 10 anos, iniciou-se a produção de carne bovina orgânica, porém, somente nos últimos três anos, a cadeia produtiva vem se estruturando comercialmente. Portanto, trata-se de um sistema estritamente coordenado em estruturação, sendo uma das prioridades esclarecer o consumidor sobre as vantagens do produto em relação às carnes convencionais (WWF-BRASIL, 2015).

A ABPO foi criada em 2003, principalmente, por pecuaristas da Região do Pantanal Sul que identificaram na pecuária orgânica certificada uma atividade econômica promissora do ponto de vista econômico, ambiental e social (ABPO, 2015).

Na pecuária orgânica certificada, é proibido o uso de fogo para manejar as pastagens, além da obrigatoriedade da recuperação das áreas degradadas, da preservação das nascentes e das matas nas margens dos rios. Há, também, a proibição do uso de agrotóxicos no solo e hormônios para engorda dos animais, cujo tratamento veterinário é realizado com produtos homeopáticos e fitoterápicos. Os animais são tratados, principalmente, com medicamentos fitoterápicos e homeopáticos, vacinados e alimentados com pastos isentos de agrotóxicos. A alimentação, além da pastagem, conta com outros suprimentos, como grãos e ração isentos de organismos transgênicos, com procedência garantida ou produzidos pelos próprios pecuaristas. Além disso, há uma preocupação com o bem-estar dos animais, uma vez que as fazendas trabalham com sombreamento das pastagens e currais em formato circular para que o gado não se machuque (ABPO, 2015).

É importante assinalar que, para essas análises foram considerados relacionamentos organizacionais como uma estrutura de ligações entre atores de um sistema social qualquer, no qual possui transações, fluxos e ligações relativamente constantes que ocorrem entre e no meio de uma ou mais organizações em seus ambientes (OLIVER, 1990).

Nesse sentido, o Quadro 2 (Principais Organizações Parceiras da ABPO e Fatores determinantes) apresenta as 14 parcerias identificadas da ABPO com instituições públicas, organizações não governamentais e organizações privadas. Foram apresentados, também, o objetivo da parceria, e uma análise das vantagens dessas relações.

PARCEIROS	OBJETIVO	ANÁLISE
Organização da Sociedade Civil de Interesse Público do Agronegócio (O1)	Estratégico	Troca de informações através do diagnóstico socioambiental
Organização Estadual de Controle Ambiental (O2)	Estratégico	Debates em relação à preservação do meio ambiente.
Instituição de Pesquisa Nacional(O3)	Estratégico	Projetos e pesquisas que auxiliam no manejo, pastagens, técnica de produção e cuidados com o meio ambiente.
Organização de Educação Rural de Universidade Federal(O4)	Estratégico	Promoção de cursos de qualificação e técnicas de manejo.
Roundtable da Pecuária Sustentável(O5)	Estratégico	Debates e formulação de princípios, padrões e práticas a serem adotadas.

Organização Privada de Processamento de Carnes (O6)	Comercial	Comercialização do bovino orgânico.
Organização de Produção e Comercialização de Alimentos de Agricultura Natural(O7)	Comercial	Revenda da carne orgânica.
Organização Privada de Processamento de Carnes (O8)	Comercial	Processamento do bovino orgânico.
Organização de Consultoria Nacional sem fins lucrativos (O9)	Estratégico	Cursos de capacitação para os funcionários das propriedades rurais.
Organização sem fins lucrativos em defesa do Pantanal (O10)	Estratégico	Diálogos a respeito da conservação do Pantanal.
Organização de Tecnologia de medicamentos naturais(O11)	Comercial	Desenvolvimento e comercialização de medicamentos naturais e que facilitam o manejo com respeito ao meio ambiente.
Universidade Federal A (O12)	Estratégico	Desenvolvimento de projeto que aproxime o entendimento de sustentabilidade entre Brasil e União Europeia.
Universidade Federal B (O13)	Estratégico	Projetos ligados ao manejo, técnicas de produção e preservação do meio ambiente.
Organização Não Governamental Ambiental Brasileira participante de uma rede internacional (O14)	Estratégico	Apoio financeiro e projetos ambientais para a preservação do Pantanal. Apoio ativo nas certificações das fazendas.

Fonte: elaborado pelos pesquisadores com base nos dados coletados.

De acordo com a ABPO, as parcerias com objetivo comercial são responsáveis por resultados econômicos e estão, dessa forma, ligadas à missão da associação. Já as parcerias estratégicas provêm de resultados ligados à produtividade, à parte social e ambiental e, de acordo com Amanto Neto (2000), a formação de algum tipo de aliança estratégica é explicada por uma série de razões, entre as quais se destacam: a penetração em novos mercados, o incremento da competitividade por meio da integração tecnológica entre mercados e pelo desenvolvimento de competências, e pela obtenção de oportunidades de negócios.

Ainda segundo o autor, a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de oportunidades das organizações que não seriam satisfeitas pelas organizações quando essas atuam isoladamente.

Em relação à parceria comercial entre ABPO e a O6, tem-se uma semelhança com o pensamento de Perrow (1998), o qual afirma que uma rede organizacional configura-se como o desenho organizacional mais recomendado para gerar relações sociais vantajosas, por permitir experiências de auxílio mútuo e por promover uma discussão aberta entre os participantes, tanto dos problemas quanto das oportunidades que envolvem os seus negócios.

Inicialmente, a parceria da ABPO e a O6 gerou relações positivas. Por um lado, a ABPO precisava de um parceiro para comercializar o bovino orgânico e, por outro, o O6 verificou a oportunidade de inserir uma nova linha de produtos no mercado composta por 15

tipos de cortes especiais e o primeiro hambúrguer congelado orgânico do Brasil. Pode-se ilustrar esse fato com o trecho do relato do diretor comercial *in natura* do O6:

Há necessidade de criar um segmento sustentável em torno da cadeia produtiva de gado de corte (DIRETOR COMERCIAL *IN NATURA* do O6).

No entanto, a relação entre a ABPO e a O6 foi enfraquecendo e se desgastando ao longo do tempo, pois o contrato de exclusividade de comercialização que a ABPO possuía com o grupo limitou a possibilidade de crescimento e de escoamento de toda a produção dos associados, sendo necessário comercializar parte do rebanho em outros frigoríficos, mas sem o rótulo de produto orgânico e pelo preço da arroba do bovino produzido no método tradicional.

Contudo, com o fim do contrato de exclusividade no segundo semestre de 2013, a ABPO buscou novas parcerias, e agora, sem cláusula de exclusividade de comercialização, espera aumentar as vendas, ganhar novos mercados e, dessa forma, ser sustentável economicamente, através da maximização dos lucros.

Nesse âmbito, pode-se afirmar que as redes agem para diminuir a desconfiança entre produtores e processadores, tema comum e recorrente na cadeia produtiva da bovinocultura de corte, corroborando, dessa forma, a afirmação de Williamson (1991) sobre as redes desenvolverem uma alternativa para a redução das ações oportunistas em razão dos menores custos de transação (contratuais e burocráticos).

Ganhos econômicos com a produção são garantidos e almejados pelas parcerias, e determinadas parcerias são formadas, dentre outras razões, com o intuito de comercialização e captação de recursos.

Os recursos financeiros para os diagnósticos da organização parceira O1 são oriundos de outra parceira com a O14 que financia em 100% os custos com o diagnóstico ambiental (levantamento anual das condições ambientais) em cada propriedade.

A O14 financia, também, materiais de divulgação e *workshops* da ABPO para divulgação da produção orgânica. Dessa forma, essa parceria, entre a ABPO e a O14, expressa um estreitamento das ligações, por meio do compartilhamento de decisões quanto aos métodos de produção e, mais significativamente, em relação aos investimentos conjuntos em projetos voltados para o alcance de uma solidez da produção orgânica. Esse fato pode ser ilustrado com depoimento do técnico da O14, em Campo Grande/MS, divulgado tanto na *home page* quanto em um vídeo institucional da ABPO, conforme transcrição:

Você tem um produto diferenciado, que tem uma rentabilidade e a gente apoiando essa cadeia produtiva sustentável, conseguimos ganhos ambientais (TÉCNICO da O14).

É importante, porém, assinalar que a O14 é considerada a principal parceira estratégica da ABPO, uma vez que, através dessa parceria, também se alcançam resultados na área ambiental e social.

Por esse e outros fatos é que essa parceria vem ao encontro das afirmações de Azevedo (2010) que observa que há uma mudança na postura das organizações ao sinalizarem por uma formação de redes baseadas nos diálogos, com as parcerias com organizações não governamentais de proteção ambiental e o engajamento entre as cadeias produtivas e a preocupação ambiental.

Com a identificação das principais organizações parceiras, buscou-se, em um segundo momento, a identificação das formas das redes organizacionais existentes e, para isso, utilizou-se a tipologia de Cândido e Abreu (2000). Para identificar as articulações das redes

organizacionais existentes, foram aplicadas as duas formas de articulações (sistemáticas ou pontuais), de acordo com entendimento de Ayres (2002).

O Quadro 3 (Síntese da análise das parcerias da ABPO) ilustra as formas e articulações das principais parcerias da ABPO:

PARCEIROS	FORMAS	ARTICULAÇÕES
O1	Multilateral; Heterogênea; Formal; Dinâmica.	Sistemática
O2	Bilateral; Heterogênea; Formal; Dinâmica.	Sistemática
O3	Bilateral; Heterogênea; Formal; Dinâmica.	Sistemática
O4	Bilateral; Heterogênea; Formal; Dinâmica.	Pontual
O5	Multilateral; Heterogênea; Formal; Dinâmica.	Sistemática
O6	Bilateral; Heterogênea; Formal; Estática.	Sistemática
O7	Bilateral; Heterogênea; Formal; Dinâmica.	Sistemática
O8	Bilateral; Heterogênea; Formal; Dinâmica.	Sistemática
O9	Bilateral; Heterogênea; Formal; Dinâmica.	Pontual
O10	Bilateral; Heterogênea; Formal; Dinâmica.	Sistemática
O11	Bilateral; Heterogênea; Formal; Dinâmica.	Pontual
O12	Multilateral; Heterogênea; Formal; Dinâmica.	Sistemática
O13	Bilateral; Heterogênea; Formal; Dinâmica.	Sistemática
O14	Multilateral; Heterogênea; Formal; Dinâmica.	Sistemática

Fonte: elaborado pelos pesquisadores com base nos dados coletados.

Analisando-se o relacionamento da ABPO com seus parceiros, verifica-se, pela tipologia de Cândido e Abreu (2000), que as redes formadas são em sua maioria bilaterais, heterogêneas e formais, com traços da forma dinâmica. As parcerias multilaterais ocorrem com a O1, O12 e O14.

O diagnóstico que a O1 fornece foi indicado e é financiado integralmente pela O14 que, além dessa parceria múltipla, ainda participa de outros projetos da ABPO, como incentivadora e financiadora.

Já em relação à O12, a parceria é multilateral com a ABPO, pois foi por mediação do O5 que se efetivou essa parceria para o desenvolvimento de um projeto, visando a aproximar o entendimento de sustentabilidade entre o Brasil e a União Européia. A ABPO faz parte do conselho diretor da O5 e, por esse fato, está presente em outros projetos do grupo.

A declaração de um E5 demonstra a importância dessas parcerias com a O5 e a O12:

Nós temos uma cadeira na O5, fui procurado por outro integrante da O5, me dizendo que um professor da Universidade de Viçosa desenvolve esse projeto na Alemanha, me convidou e achei interessante. Porque hoje em dia, esse conceito de sustentabilidade é meio indefinível. O que é uma propriedade sustentável? A

finalidade do projeto é chegar em um denominador comum. Essa sua ação é sustentável mais seu processo não é! Então, o que é um processo sustentável, está sendo discutido em âmbito da universidade e com a sociedade. Eu acho essa parceria extremamente importante (E3).

As parcerias são todas heterogêneas e formais. Heterogêneas, pois existem diferenças mais ou menos acentuadas entre os componentes da rede, e formais, uma vez que envolvem normas, regras e/ ou procedimentos preestabelecidos (CÂNDIDO; ABREU, 2000), ou seja, são formalizadas em contratos e documentos.

De acordo com os autores acima citados, podemos verificar que, em sua maioria, as parcerias são dinâmicas, pois são influenciadas por forças ambientais, sendo identificada uma parceria estática, que é aquela desenvolvida com a O6, pois a quantidade de bovinos comercializados por mês era estipulada por contrato, não se alterando de acordo com o ambiente. A O6, de acordo com os entrevistados, não tinha interesse em ampliar as vendas da carne orgânica com outros parceiros comerciais.

Em relação às articulações das redes, baseado em Ayres (2002), tem-se que, em sua maioria, articulações sistemáticas, uma vez que, tanto por parte da ABPO quanto por seus parceiros coexiste a clareza dos benefícios da participação.

Esses benefícios são definidos a partir das demandas estratégicas dos participantes, que são responsáveis pela execução das normas e leis, consumo e produção de bens e serviços, e ainda por abraçarem uma causa, nesse caso, a busca por uma consolidação da produção orgânica referente à parte ambiental e econômica. As articulações pontuais, de acordo com Ayres (2000), são parcerias que se estabelecem somente mediante a apresentação de projetos de cursos (O4 e O9) e na comercialização de produtos (O11).

As parcerias da ABPO constituem, assim, um instrumento que permite o acesso às competências estratégicas e à conquista de mercados, sem que isso implique a estratégia clássica de integração das organizações. É importante destacar que toda parceria é formalizada por meio de documentos ou contratos assinados entre os parceiros.

E, dessa forma, condiz com os argumentos de Podolny e Page (1998), que afirmam que diversas pesquisas buscam destacar a funcionalidade das redes organizacionais, alegando sociólogos e pesquisadores organizacionais que as formas de rede permitem que as empresas participantes aprendam novas habilidades ou adquiriram conhecimento, ganhem legitimidade e melhorem o desempenho econômico.

De acordo com o E1, são diversos os ganhos, tanto nas parcerias comerciais quanto nas parcerias estratégicas, e alguns desses ganhos podem ser verificados pelo trecho abaixo:

Com os parceiros comerciais, fica evidente que o ganho está ligado a nossa missão. Os parceiros estratégicos geralmente são ganhos de produtividade através de pesquisas, ganhos ambientais, com o caso do terceiro setor, com a aproximação de ONGs de preservação como é a O14, a gente acaba tendo instrumentos para ter ganhos ambientais (E1).

Sendo assim, a ABPO adquire conhecimento e habilidades necessárias para a produção orgânica a partir das parcerias com centros de pesquisa (Universidades, O9 e O3) e busca o desempenho econômico através das parcerias comerciais (O7, O8, e outras em andamento), sempre visualizando se as parcerias estão de acordo com a missão e os objetivos da Associação.

Pode-se inferir que esse fato corresponde ao pensamento de Amato Neto (2000), pois o autor discorre que, atento a essas demandas do mercado, o segmento do agronegócio está ciente da necessidade de cooperação entre os seus elos para alcançar determinados objetivos que, provavelmente, não seriam alcançados com ações isoladas e individuais. E, por meio dos relacionamentos interorganizacionais, as organizações buscam competências complementares

para atingir os seus objetivos estratégicos e maximizar a eficiência na utilização de seus recursos, buscando o acesso e ampliação de sua participação no mercado e, dessa forma, aumentando sua posição competitiva, conforme se verifica no trecho da entrevista com o E1:

Objetivo principal é sempre esse: a nossa missão de agregar valor ao associado através de práticas sustentáveis. Então, todas as vezes que a gente vai buscar um parceiro, nós perguntamos esse parceiro vai cumprir esses valores. Nós vamos conseguir alcançar esse objetivo através desse parceiro?! É um parceiro que vai tratar nosso produto como um produto diferenciado? (E1).

Nesse sentido, verifica-se que a ABPO possui diversos projetos em andamento com centro de pesquisa, como ilustrado no trecho abaixo:

Com a O3 Pantanal – levantamento de custo da pecuária orgânica no Pantanal; a O13 – levantamento de incidência de “merda de boi”; com a O5 – levantamento da cadeia produtiva usando como exemplo a O7; e com a O12 – aproximar o entendimento de sustentabilidade entre nós e a União Européia (E3).

Por fim, cabe salientar que as parcerias que foram analisadas acima reforçam o pensamento de Jarillo (1988), o qual discorre que as redes, ou seja, arranjos propositais de longo prazo entre organizações distintas proporcionam para as organizações ganhar e/ou sustentar vantagens competitivas frente a seus competidores fora da rede.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo de identificar as configurações dos relacionamentos interorganizacionais existentes na bovinocultura orgânica de corte, no Pantanal Sul (Mato Grosso do Sul), e suas influências na produção orgânica.

E, com base nos estudos realizados nesta pesquisa, foi possível verificar como fator decisivo para atingir bons resultados e garantir a continuidade da produção de bovinos orgânicos, a articulação de parcerias. Foram identificadas, na ABPO, 14 parcerias com instituições públicas, organizações não governamentais e organizações privadas.

As parcerias foram definidas pela ABPO, em sua maioria, como estratégicas, pois visam a intensificar o papel da associação como agente do desenvolvimento sustentável, inicialmente, no Pantanal Sul e, posteriormente, em outras regiões do Estado de Mato Grosso do Sul. Essas parcerias geram possibilidades de troca de informações com os elos da cadeia produtiva, partilhando conhecimentos e competências específicas, incorporando as demandas sociais e garantindo a cumplicidade para a execução desse método de produção orgânico.

Com objetivo comercial, há quatro parcerias firmadas pela ABPO que visam tanto à comercialização de insumos quanto à venda da produção. E, são nessas parcerias que, atualmente, concentram os maiores esforços da ABPO para conseguir ganhos econômicos. E, para isso, estão agregando novos parceiros comerciais através de relações de cooperação apoiadas em confiança e valores para a construção da produção orgânica.

Em relação às formas dos relacionamentos interorganizacionais, há uma tendência para formas bilaterais, uma vez que foram identificadas somente quatro formas multilaterais, ou seja, que envolvem mais de duas organizacionais na relação. Todas as formas são heterogêneas, pois existem diferenças entre as organizações parceiras quanto à atuação, e todas são formais, uma vez que existem documentos que formalizam essas parcerias.

Ainda, em relação às formas dos relacionamentos interorganizacionais, nota-se uma tendência para relações dinâmicas, as quais são influenciadas e guiadas pelas forças ambientais, com exceção de uma parceria que foi estática, não ocorrendo mudanças na relação durante a vigência de um contrato de exclusividade para a comercialização da produção. Por meio dos dados analisados, essa parceria estática, em longo prazo, trouxe uma estagnação

econômica da produção de bovinos orgânicos, atuando negativamente nos ganhos econômicos da produção.

Percebe-se que os relacionamentos interorganizacionais como os existentes na ABPO, em sua maioria, somam capacidades, uma vez que os parceiros colaboram financeiramente com o conhecimento da realidade que atuam, e a ABPO, com a experiência na produção de bovinos orgânicos.

Quanto às articulações dos relacionamentos interorganizacionais, verifica-se predominância pela maneira sistemática, pois se identificou somente três articulações pontuais que tiveram curta duração e ocorreram, essencialmente, para o cumprimento de objetivos e necessidades pontuais.

Desse modo, conclui-se que as configurações dos relacionamentos interorganizacionais na bovinocultura de corte orgânica vêm exercendo um papel de destaque dentro da ABPO, tendo influência no aumento do potencial de crescimento e sustentação da produção de bovinos orgânicos de corte analisada nesta pesquisa.

Entretanto, a associação pesquisada possui muitos desafios, principalmente, no que se refere a uma colaboração mais ativa por parte dos parceiros comerciais para, assim, conseguir alcançar, com solidez, ganhos econômicos.

Dessa forma, espera-se que esses resultados contribuam para a promoção do conhecimento para a gestão do agronegócio, para os diretores e associados da ABPO e para sociedade, ao apresentar discussões das parcerias existentes na cadeia da bovinocultura de corte orgânica no Estado de Mato Grosso do Sul.

Propõe-se, também, com esta pesquisa, instigar um pensamento que valorize a conservação do lugar da expansão, que creia na cooperação em substituição à competição, que prefira a parceria ao invés da dominação e privilegie a qualidade no lugar da quantidade.

Em relação às limitações da pesquisa, tem-se que, por se tratar de um estudo de caso único, não é possível generalizar o caso em foco para todo o setor.

Partindo das próprias limitações apresentadas, uma sugestão para novas pesquisas é expandir a base de coleta de dados e informações envolvendo organizações que se posicionem em diferentes elos da cadeia produtiva da bovinocultura de corte orgânica.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC). **Estatística: Exportação.** Disponível em: <http://www.abiec.org.br/41_exportacao.asp#>. Acesso em: 22 mar. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES ORGÂNICOS (ABPO). **Pantanal.** Disponível em: <<http://abpopantanalorganico.com.br/pt/>>. Acesso em: 22mar. 2015.

AMATO NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

AYRES, B.R.C. **Redes organizacionais no terceiro setor: um olhar sobre suas articulações.** Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste_tmes_out2002.cfm>. Acesso em: 15 mar. 2013.

AZEVEDO, D.B. **Diálogos entre stakeholders em redes de organizações de agronegócios na busca da mitigação dos efeitos da mudança climática: O Caso Do Instituto do Agronegócio Responsável – Ares.** Tese de Doutorado. 2010. Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul – UFRGS.

BÄCKSTRAND, K. Accountability of Networked Climate Governance: The Rise of Transnational Climate Partnerships. **Global Environmental Politics**, v. 8, n.3, p. 74-102, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**– Estratégias de gestão na nova economia. São Paulo: Bookman, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BATIE, S. Wicked Problems and Applied Economics. **American Journal of Agricultural Economics**, v.90, n.5, p. 1176-1191, 2008.

BITZER, V.; GLASBERGEN, P.; LEROY, P. Partnerships of a feather flock together? An analysis of the emergence of networks of partnerships in the global cocoa sector. **Journal Global Networks**, v.12, p. 355–374, 2012.

CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F. de. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais**: um estudo exploratório. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação. Salvador, Bahia, 22-25 set. 2000. **Anais...**Salvador: ENANPAD, 2000. CD-ROM.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CORNELL, S.; BERKHOUT, F.; TUINSTRA, W.; TABARA, D., et al. Opening up knowledge systems for better responses to global environmental change. **Environmental Science and Policy**, Amsterdam, v.28, p. 60–70, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DENTONI, D.; PETERSON, H. C. Multi-Stakeholder Sustainability Alliances in Agri-Food Chains: A Framework for Multi-Disciplinary Research. **International Food and Agribusiness Management Review**. v.14, n.5, p. 83-108, 2011.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**. v.23 n.4, p. 660-679, 1998.

EBBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. In: EBBERS, M. (Ed.): **The Formation of Inter-Organizational Networks**, Oxford, p.3-40, 1997.

EDELENBOS, J.; VAN BUUREN, A.; VAN SCHIE, N. Co-producing knowledge: joint knowledge production between experts, bureaucrats and stakeholders in Dutch water management projects. **Environmental Science and Policy**, Amsterdam, v.14, n.6, p.675–684, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In:_____. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente. v.1, p.133 – 146, 2002.

FUCHS, D.; KALFAGIANNI, A.; HAVINGA, T. Actors in private food governance: the legitimacy of retail standards and multistakeholder initiatives with civil society participation. **Agriculture and Human Values**.v. 28, n.3, p. 353-36, 2011.

GLASBERGEN, P. Understanding partnerships for sustainable development analytically: the ladder of partnership activity as a methodological tool. **Environmental Policy and Governance**, v. 21, p.1–13, 2011.

HAMEL G.Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v.12, p. 83-103, 1991.

INOJOSA, R.M. **Redes e redes sociais**: versão preliminar. São Paulo: FUNDAP, 1999.

JARILLO, J. C. On strategic networks.**Strategic Management Journal**,Chichester, v.9, n.1, p.31-41, 1998.

LEE, E.; SU-JUNG, C.; LEE, M. The potential role of boundary organizations in the climate regime. **Environmental Science and Policy**, Amsterdam, v.36, p. 24-36, 2014.

MARLOWE, T.; KIROVA, V.; JASTROCH, N.; MOHTASHAMI, M.A classification of collaborative knowledge. **Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics**. v. 9, p.24–29, 2011.

MCNIE, E. Reconciling the supply of scientific information with user demands: an analysis of the problem and review of the literature. **Environmental Science and Policy**, Amsterdam, v.10, p.17–38, 2007.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15 n. 2, p. 241-265, 1990.

PERROW, C. **Complex organizations**: a critical essay. New York: McGraw-Hill, 1998.

PETERSON, H. C.Transformational supply chains and the ‘wicked problem’ of sustainability: aligning knowledge, innovation, entrepreneurship, and leadership. **Journal of Chain and Network Science**. v.9, n. 2, p. 71-82, 2009.

PIRAGES, D. C. A social design for sustainable growth. *In*:**The Sustainable society – implications for limited growth**. New York, 1977.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L., Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**. v.2 n. 24, 1998.

PONTE, S.; CHEYNS, E. Voluntary standards, expert knowledge and the governance of sustainability networks. **Journal Global Networks**. v.13, p. 459–477, 2013.

POWELL, W.W.; BRANTLEY, P. Competitive cooperation in biotechnology: Learning

through networks? *In: Networks and organizations: Structure, form and action.* Boston: Harvard Business School Press, 1992.

RODRIGUES, M. L. A. Construção de Redes de Proteção dos Direitos. **Cartilha do Curso de Formação de Conselheiros em Direitos Humanos.** Curitiba, 2006.

REED, A. M.; REED, D. Partnerships for Development: Four Models of Business Involvement. **Journal of Business Ethics.** v.90, p. 3-37, 2009.

SCHOUTEN, G.; GLASBERGEN, P. Creating legitimacy in global private governance: The case of the Roundtable on Sustainable Palm Oil. **Ecological Economics.** v.70, n.11, p.1891-1899, 2011.

VISSEREN-HAMAKERS, I.; LEROY, P.; GLASBERGEN, P. Conservation Partnerships and Biodiversity Governance: Fulfilling Governance Functions through Interaction. **Sustainable Development.** v.20, n.4, p. 264–275, 2010.

WILLIAMSON, O.E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly.** v. 36, p.269-296, jun. 1991.

WWF-BRASIL. **O que fazemos?** Área de Atuação. Disponível em: <http://wwf.org.br/natureza_brasileira/areas_prioritarias/pantanal/nossas_solucoes_no_pantanal/desenvolvimento_sustentavel_no_pantanal/pecuaria_sustentavel_no_pantanal/pecuaria_organica_no_pantanal/>. Acesso em: 10 abr. 2015.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.